

大学四半世紀 回顧 —— 改革と大局的視点 / 長期的視点の重要性を振り返る ——



京都産業大学名誉教授 井 上 一 郎

私が京都産業大学に在籍したのは、1991 年より 26 年間・・・これは大学開設以来の年数の半分、四半世紀 (+1 年) ということになる。大学奉職前は、NEC 日本電気(株)中央研究所に十数年、研究室での研究活動、社内外での先進事業部／先進企業との共同開発プロジェクトなどいずれも挑戦的でやりがいのある企業研究者生活を送っていた。しかしながら、研究業務よりもマネジメント業務の比率が増加し、極めて多忙となる中、将来を見据え真剣に考えた末、自分の天職は研究にあると確信するに至り、研究成果を製品化した節目に自由を求め大学に転出することを決心した。幸いなことに転出先として、隣県のある国立大学と京都産業大学の話が同時進展し、迷うことなく京都産業大学にお世話になることにした。丘の上で豊かな緑に抱かれた、私にとっては理想的な自然環境にあること、それに、学会で懇意にしていた先生方 10 人が軒並み京都産業大学を薦めて下さったことも私の意思決定を後押しした。着任して、予想どおりすばらしい自然環境、自由な研究環境に加え、さらに先生方も職員の方もみなさんとても親切で協力的な職場環境・・・、いずれも快適で、また学生たちも予想どおり地道に取り組む学生が多く、研究そして教育に励め、大満足であった。大学の中で見聞きするものすべて新鮮で、企業でのやり方とは大きく異なることも多々見受けられ、中には大いに疑問に思われるものもあったが、大学には大学の価値観と歴史的必然性があるであろうと、求められても意見は控えた。しかし、三年目にもなると、さすが状況はかなり把握できているはずだし、また把握しているべきなので、組織の一員としての認識のもと責任をもって、求められれば応分の発言をすることにした。ある日、教授会で意見を求められたので、「ご存知のように、18 歳人口が急速に減少する(200 万人以上が 17 年後 120 万人になる)という厳しい現実があります。大学が生き延びるためには、私の目には カリキュラム改革／教育改革は急務のように思われるのですが・・・」という趣旨の発言をした。しかし、ある中堅の教授から、「井上先生はなぜそんなに危機感を煽るのですか」と言われた。もちろん、いずれの組織においても、組織 2:6:2 原理があることは承知していたが、それにしても現状認識レベルがかくもレンジ幅が大きいということに驚いた。

後に、学部改革の必要性を強く認識されている教授が学部のリーダーシップを取られる立場にな

られたが、就任すぐに、"改革"委員会がその教授の下に設置され、私もその委員会の一員に任じられた。なお、当委員会は明確に学部"改革"を目指す委員会であったが、"改革"という語は当時としては刺激が強すぎるということで、学部自己点検・自己評価委員会と名付けられた（この名称は、当時、文部省が自己点検・自己評価を推奨していたことに由来する）。

私自身は、当委員会に加わった際、単に自分の大学が生き延びるための改革ではなく、大学が社会の一構成員として、その役割を果たし、社会に貢献し続けるためには、社会に有能な人材を送り出し続けること、そして、学生個々人の自己実現のための能力開発の支援をし続けること、そのためには、大学における"教育の質的向上"に向かつての不断の改革が必須であると考えていた。こうすれば、自らが生き延びようと自我を出さなくても、自ずと社会から必要とされる存在になり、結果として生き延び、成長していくことになると思ったからである。

私が着任した1990年台初頭あたりを振り返ってみると、当時京都産業大学は創立20数年ながら、急成長大学との高い評価を受けていて（例えば、1980年代受験雑誌には"関関同産"と記されていたり・・・）、学内の雰囲気も改革の必要性をさほど感じていなかったようである。しかし、その時点で問題なしに順調に推移してきていても（いるように見受けられても）、一旦マイナス要素が生じ露呈してくれば（例えば、定員割れが一部で起こるといような）それに端を発し、以後は悪循環が生じ、いわば分水嶺から転げ落ちるがごとくの現象になるということが、現に世には存在する。"改革"委員会メンバーは全員この危機感を共有していたが、学部他メンバーとの意識格差は否めなかった。それだけに、"教育の質的向上"は喫緊の課題であるとの認識をもって委員会は鋭意活動を続けていた。しばらくして、突如、委員長という重責の任に当たることを要請されることになった。さすがこの大役は固辞した。正直言って、私自身、せっかく大学に來たのだから、研究・教育に専念したいのという思いがあったのと、新参者たる私には、改革推進に必須条件である、組織構成員とのつながりと信用が蓄積されていない、信用を蓄積するのは時間がかかるものであるとの思いもあったからである。しかし、再度の要請があり、（もちろん大学組織では、企業組織においてとは異なり、このような場合、役割拒否もできとは思いましたが・・・）、自分の特性に合わせた応分の役割分担を担うのが組織の一員としての義務であろうと考え、委員長を受諾することになった。

学部改革・・・「"改革"委員会」で取り組んだ改革

委員会メンバーとしてまた委員長として取り組んだ項目を振り返るとけっこう多岐にわたっている。委員会では、できるかぎり多角度から多方面の検討を心がけ、実際に各種の具体的施策に取り組んだが、ここにまとめると

- ① "教育の質的向上"を阻害する要因を洗い出し、それらに対処すること
- ② "教育の質的向上"を促進する直接要因を積極的に導入すること
- ③ 組織風土を意識的に変革すること

と大別できよう。もちろん上記①②③は相互に関連し、相互作用・相乗作用を生ずるものである。委員会はこのことを認識した上で、具体的実施を試みた。

紙面が限られているのでここでは、「教育の質的向上」の中核施策と当時考えた、代表的事例(1)「スポイル科目」の是正、(2)四年間一貫の少人数教育の導入についてのみの概略を記すことにする。

(1)「スポイル科目」の是正

「スポイル科目」とは、当委員会が名付けた呼称で、学生の間では「楽勝科目」と称している科目である。(これらの科目は、学生全般に歓迎されていると思われがちだが、(学生2:6:2の前者つまり)前向き学生たちからは、「真面目に勉強しても報われない。成績評価が不公平である。なんとかしてほしい。」との声を聞いていた。出席しなくても勉強しなくても、履修登録し定期試験に出席さえすれば、単位が取得できる科目(事前に問題と解答がわかるとか、担当教員の著者を購入持参さえすれば点数が与えられるとか・・・)、これらの科目は、安易であるがゆえに、学生を結局は怠惰にする(スポイル)科目となっている。また、伸びる可能性のある学生たちのモチベーションを下げるなど、学部の組織風土をも"スポイル"することになっている。

各教員が担当する科目は、伝統的に互いに"不可侵"であること、さらに、その科目に対して意見することは、タブーでありまた個人批判・個人攻撃とも受け取られる懸念があり、また、強行すれば組織風土を著しく損ねる可能性もあり、極めて難しい問題である。しかし、「教育の質的向上」にとっては、不可避の最重要課題のひとつと考えた。問題点を直接指摘することなしに教授会メンバー各々に認識してもらうための方策はないだろうかと思案を重ねた結果、現状を明らかにする客観データを示すことで、各自に判断してもらうのが得策だと考えついた。そこで、教務部に出向き、学部改革の基礎データとして必要であることを説明し、科目に関する定期試験データの提供を再三要請したが、前例がないと頑なに拒否された。諦めるわけにはいかないので、今度は学部改革の重要性を理解してくださっていた大学トップマネジメントに直接働きかけた。かくして、やっと正式にデータを入手することができた。データ分析した結果、委員会での仮説どおり"スポイル性"が明らかになったので、「スポイル科目」のスポイル性が一目瞭然で分かる形で(具体的には、例えば巨大クラスの科目に関し、履修者数、受験者数、合格者数と%、秀・優・良・可・不可の各々の数と%について、高合格率順の一覧表)にして、教授会で配布した。配布するにあたり、資料名を"基礎データ"とした上で、「言うまでもないことですが、18歳人口の急速な減少など大学を取り巻く環境は極めて厳しい。学部そして大学が存続するためには、`教育の質的向上`なしにはありえないということはおみなさんのお考えのとおりです。"教育の質的向上"を検討するにあつては、やはり客観データは不可欠だと思いますので、委員会で作成しました。ここにひとつの基礎資料として配布しますので、ぜひご活用いただければ幸いです。」と一切批評も解説も加えることをせず配布した。

以後、問題視していた「スポイル科目」の是正がもたらされただけでなく、教授会での改革に対する雰囲気も前向きになった。

常に長期的視点・大局的視点にたつての議論、そして、客観データに語らせることの重要性を深く再認識した経験である。

(2) 4年間一貫少人数クラス（ゼミ科目）の設置

当時、ゼミは3年次開始であった。これを一年早め、2年次開始にすること、さらにこれに加えて、1年次では予備ゼミ（入門ゼミ）を設けることにより入学時直ちに大学生としての意識と基本的姿勢を身に付けることで、4年間一貫しての「教育の質的向上」を図り、教育効果を上げることを目指した。この教育制度改革は、現実化するにあたっては、いわゆる「負担増」が不可避であることから、教授会での合意、そして実施には、かなり工夫と努力を要した。本格ゼミの2年次開始の重要性は、時代の流れの中で長期的視点・大局的視点にたつて理解をしてもらうこと（具体的には、「if not」淘汰されるという危機感、実施することが結局はみんなのプラスになるとの認識を持ってもらうこと・・・）など工夫を重ねることによりなんとか実施にもっていくことができた。しかし、1年次の予備ゼミ（春学期「基礎セミナー」）実施については、さらなる「負担増」が伴うことから、なかなか賛同が得られなかった。そこで委員会が工夫したことは、「委員会メンバーですべてトライアルとして実施させてください（みなさんには負担をおかけしませんので、邪魔はしないでください）」という形でともかくスタートさせた。その後も幾多の工夫と年数をかけ4年間の一貫少人数クラス（ゼミ科目）の形を整えた。いずれにしろ、反対がある中でも、長期的視点・大局的視点をもって、地道な工夫を重ねれば、ことを前進させることができるという経験である。

大学改革

学部改革が進行する中、やがて、全学の教務委員会にも学部代表として出席することになり、やはり各種の大学改革の一端に参画することになった。紙面の関係で、詳細は別の機会に譲るとして、ここでは、極く一部の概略だけを記しておく。

・定期試験座席指定制

全学教務委員会にて、学生のためにも教員のためにもまた事務方のためにもなると、定期試験時の座席指定制を提案した。初回提案した時には総論賛成・各論反対であったので、のちの委員会にて、何度かその実行可能性を具体的に示したが、現実には実施することは難しいと受け付けてもらえなかった。この種の反対には、可能なことを、現実の定期試験時に実際に示すことだと確信し、自らの試験（受験者200数十名と300人程度のクラス）に関し、座席の行列を示すアルファベット・番号カードを作り教室に貼り、受験者の座席表を作成・掲示し実施した。自分の科目の試験だけでは、説得力が十分ではなかろうと、もうひとりの先生にも協力していただきその先生の科目の試験でも実施した。反対方向を向いている人は、反対のためにその理由を様々持ち出してくるものである、この場合には、現実には可能なことを実際に目の前で示すことが効果的であるという経験である。

・「セメスター制導入」

日本の国際化の流れの中では、セメスター制導入は必須と考えられたが、根強い反対があった。通年制を2セメスターにすれば、教員の負担が倍増するというのが主たる反対理由であろう。教務委員会で議論を重ねたが、意見集約がそのままでは難しいとの判断で、セメスター制検討「小委員会」が設置され、この小委員会の取りまとめを仰せつかった。根強い反対があるという現実を踏まえ、少人数でじっくり議論を重ね、本委員会に対し原案を作る、その際、はじめから反対論者の論客を小委員会に加わっていただくという策をとった。自分の大学が生き延びるためという、いわば自大学に端を発するのではなく、そもそも世界の中の日本における教育とは・・・、と大局的視点そして、長期的視点に立って、議論を展開した上で、我が大学がいかにあるべきか・・・と議論を絞っていった。反対論者の議論の前提よりも、はるかに広くかつ長期的な観点から議論を展開することにより、合意点が見いだせるものである。かくして、小委員会原案を本委員会に上程し、セメスター制導入の合意を得たのである。

・「GPA 制度導入」(GPA 制度：Grade Point Average 制度)

引き続き、「GPA 制度導入」が教務委員会の議論にあがった。これについても、根強い反対があったので、小委員会が設置され、この取りまとめをまたも仰せつかった。上記と同様に展開していくことによって、制度導入の合意を得た。

大学マネジメント

(1) 教務部長としての大学マネジメント

重要な制度改革が進む中、ある日、学長から呼び出しがあった。教務部長を引き受けて欲しいとの要請である。この大役は私にとっては到底無理であると固辞した。教務部長は全学の教育に関するトップマネジメントとしての重責を担うわけで、時間的にも精神的にもその任務に専心しなくては務まるものではない。

しかし、重ねての要請を受ける中で、「制度改革のリーダーシップの一端を担い、制度導入を現実にしたということは、それらの制度を軌道に乗せるまでは責任がある」と認識せざるをえなくなり、「軌道に乗せるという責任を果たせば、"無罪放免"していただくという"男の約束"をしていただけるならば・・・」ということで、教務部長に就任した。教務部長は想像していた通り、激務であったが、就任した以上、精一杯結果を出していくことを心がけた。前述の制度を軌道に乗せることはもちろん、そして日常業務をこなしていくことは当然のこととしながら、これらに加え大学の将来を見据え、今後の教育サービスの多様化高度化に備え、これらを縁の下で支える教務情報システムの抜本的再構築、「教育の質的向上」のための諸策、キャリア教育のベース作り、各学部の意識改革・風土改革支援・・・・・・などなど大局的視点長期的視点を常に念頭に地道に取り組んだ。

先に挙げた制度を軌道に乗せ、任期満了した時点で、続投の重ねての要請さらに上位の役職への

要請があったが、"男の約束"どおり任を終えさせていただいた。

(2) 内務から外務へ

教務部長任期満了後は、大学よりの要請を受け、大学コンソーシアム京都の委員、大学基準協会の委員、私立大学連盟の委員を勤めさせていただくなど各種の経験をさせていただいた。

むすび

かくして、我が大学教員時代の四半世紀、学部改革、大学改革、さらには日本の高等教育改革等各種改革活動の一端に、期せずして関与させていただいた。

改革に取り組むにあたり、強固な反対また反対勢力がある中でも、やろうとすること、やるべきことに大義が（長期的視点・大局的視点から、結局は世のため人のためになるというような・・・）あるならば、必ずや、前に進むためのコンセプト、方法論そして具体的技法が創発されるものであるし、さらに具体的実施が可能となる道が拓かれるものであるということを様々な局面で実体験させていただいた。

研究と教育に専念できるとの素朴な思いを抱いて大学に転出した者が、かくも様々な改革や組織マネジメントの任にあたることになるとは、全くの"想定外"ではあった。しかし、我が人生第3ステージ（大学卒業しての自立後、第1ステージ（外国留学時代）、第2ステージ（企業研究者時代）に引き続き大学にて第3ステージ）において、とても貴重な経験をさせていただいたと感謝している。

世のため人のためになることが最高の幸せ、生涯現役で働き続けることを目指す私にとって、これらの経験は、我が人生第4ステージにおいても大いに役立っているし、今後も大いに役立てたいと思っている。

(inoue@cc.kyoto-su.ac.jp)

追記

大学教員のしごとは、教育、研究、組織マネジメント・・・に大別できよう。最後に、研究分野に関しての我が四半世紀についてもひとこと付記しておきたい。第3ステージ（大学）においても第2ステージに引き続き、理論研究と並行して実践研究を行ってきたが、実践研究の一環としての産学協同プロジェクトを推し進める中で、企業経営／マネジメントの改革をサポートすることも常に志向・実践してきた。

校内での改革そして学外での改革サポートにおいて蓄積してきた経験・ノウハウを、今後第4ステージでも、企業経営コンサルティングなど各種分野に活用／応用・実践していきたいと考えている。